สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)

TRIS

นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรุบปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกระบบงาน ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรมได้ดังนี้

- **วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม**
  1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป
  2. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ 1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม 6) กระบวนการนวัตกรรม และ 7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

3. รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

- **กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม**

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

SPRING Model (SQA)

CEN/TS 16555-1: 2013

COBIT 5

เกณฑ์การจัดการนวัตกรรม (ใหม่)

Innovation Capabilities Assessment Model

SEPA

กรอบรางวัลนวัตกรรมดีเด่น

- **หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม**

โดยสามารถแสดงเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	8	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	10	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7) 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	7	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	15	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	10	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	60	

- **รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม**

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 8)

1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนด และสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเพื่อให้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกได้รับรู้

ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

ระดับ 3 ผู้บริหารระดับสูง กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งระดับองค์กรสายงาน/ฝ่ายงาน และบุคคล เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

ระดับ 4 ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำให้การจัดการนวัตกรรมมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น แผนด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนการจัดการความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ระดับ 5 ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ :

- หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงนวัตกรรมอย่างชัดเจน ก็ไม่จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมเพิ่มเติม
- รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช่การเงินทั้งระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) เพื่อสะท้อนการประเมินผลสำเร็จของการบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดและใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันกิจขององค์ดังกล่าว

1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ที่มีการจัดทำกฎบัตร ซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กร

ระดับ 2 การกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน

ระดับ 3 คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลักและคณะทำงานฯ) สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงาน) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

หมายเหตุ :

- การกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง (ระดับ N-1 ขึ้นไป หรือระดับ C-suite) รวมทั้งผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน และแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานนวัตกรรมและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้ในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม
- การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน ความจำเป็นของการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจว่าควรเป็นในลักษณะใด เช่น หน่วยงาน ทีมงาน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7)

ระดับ 1 ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว

ระดับ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ระดับ 3 การสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและรับรู้อย่างทั่วถึง

ระดับ 4 การกำหนดให้มีระบบติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการนวัตกรรม เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการนวัตกรรม รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการนวัตกรรม

ระดับ 5 การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับ ปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายขององค์กร และเชื่อมโยงกับแผนงานสำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผน HCM เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น
  1. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
  2. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
  3. กรอบการบริหารจัดการความรู้ และกรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
  4. แผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
  5. ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของรัฐวิสาหกิจ
  6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  7. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
  8. แผนแม่บทของ รัฐวิสาหกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผน HR Master Plan เป็นต้น

2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ 2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่การเงินครอบคลุมแผนการดำเนินงานด้านการจัดนวัตกรรมที่สำคัญ

ระดับ 4 การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรม และสอดคล้องกับแนวทางการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

ระดับ 5 การประเมินความเพียงพอของทรัพยากรของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม และการทบทวนแผนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงาน การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers)

ระดับ 2 การรวบรวมข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ระดับ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ระดับ 4 การจัดทำ Customers/Consumers Persona, Customer/Consumers Journey ของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need)

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)

ระดับ 1 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการ จากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ 2 การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น
  1. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีระหว่างรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)
  2. ตัวชี้วัดของกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัดและที่เกี่ยวข้อง
  3. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
  4. ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่างๆของรัฐวิสาหกิจ เช่น ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
  5. ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน และระดับอื่นๆ
  6. ตัวชี้วัดของระบบ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น

5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

ระดับ 1 การกำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน และสื่อสารค่านิยมดังกล่าวแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม และจัดทำ/ทบทวนแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ระดับ 2 แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น และการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 4 การสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง เพื่อให้แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)

ระดับ 1 การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) และการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี

ระดับ 2 ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 3 การดำเนินการตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร ได้ครบถ้วนและบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีได้ครบถ้วน

ระดับ 4 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบแจงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 5 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมินรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มีผลสำเร็จดีกว่าเป้าหมาย และดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

6 กระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)

6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การวิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้รองรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 2 การออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

ระดับ 3 การออกแบบ Innovation Portfolio และกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (Intellectual Property: IP)

ระดับ 4 ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ซึ่งเป็นแหล่งองค์ความรู้ เทคโนโลยี เทคนิคหรือความสามารถอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการประเมินและปรับปรุงระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- **ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) คือ กรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย***
  1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
  2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
  3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
  4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
  5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)

6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)

7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

- **Innovation Portfolio หมายถึง การบริหารแผนงาน/โครงการนวัตดรรมที่มีความเชื่อมโยงกันและการพิจารณาถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของแต่ละโครงการที่สามารถเชื่อมโยงกันได้** และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ**

* ประยุกต์จากแนวคิดของ Christopher Meyer

** สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการในช่วงแรกของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์

ระดับ 2 การดำเนินการสร้างสรรค์ความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและประเมินความคิด (Idea Screening and Evaluation) lและนำไปสู่การวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์

ระดับ 3 การพัฒนาแนวความคิด (Product Concept/Concept Definition) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย

ระดับ 4 การใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ระดับ 5 การประเมินและปรับปรุงกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมที่มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

6.3 การพัฒนานวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 7)

ระดับ 1 การกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรมและพิจารณาถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ระดับ 3 การดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี

ระดับ 4 การพัฒนานวัตกรรมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงการพัฒนานวัตกรรมสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ :

- กระบวนการพัฒนานวัตกรรม เช่น Stage gate model เป็นต้น
- การพัฒนานวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจตามค่าเกณฑ์วัดในระดับ 2 อย่างน้อยต้องครอบคลุมการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ

7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านไม่เป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านเป็นไปตามเป้าหมายประจำปีที่กำหนด

ระดับ 4 รัฐวิสหกิจมีผลสำเร็จตามตัวชี้วัดทุกด้านดีกว่าเป้าหมายประจำปีที่กำหนดต่อเนื่อง 3 ปีติดต่อกัน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการทบทวน และวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบ/กระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลที่จัดเก็บในจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

- การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)

F1 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ

F2 - รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในแต่ละ BU/สายงาน

F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม

2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)

C1 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่

C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่

C3 - ความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงาน ตามแผน/โครงการ ความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา

3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: I)

I1 - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร

I2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม จนออกสู่การใช้งานจริง

I3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญา ขององค์กร ที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมาย ตามแผนประจำปี

4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth: LG)

LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด

LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรม ของหน่วยงาน

LG3 - ความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย

- รัฐวิสาหกิจมีผลสำเร็จของทุกตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นไปตามเป้าหมาย แนวโน้ม และ/หรือ สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

TRIS
THE VALUE OF INDEPENDENCE